



USALI

El Sistema Uniforme de Cuentas. Planificación y adaptación contable al sector de alojamiento turístico

Documento
base

Jose Ignacio González Gómez

Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas - Universidad de La Laguna

www.jggomez.eu

Versión del documento 2.0

Esquema general

- 1.- Origen y bases del modelo USALI
 - 1.1 Justificación
 - 1.2 Bases del USALI
 - 1.3 USALI, un modelo Direct Costing ABC adaptado
 - 1.4 Estructura del documento USALI
- 2.- La estructura departamental y el informe general de explotación
 - 2.1 Estructura departamental propuesta por el USALI
 - 2.2 Estructura del informe general de la explotación anual según USALI
 - 2.3 Análisis de resultados a través de los indicadores propuestos por USALI
- 3.- Los informes mensuales de explotación, estructura y análisis
 - 3.1 Características generales de los informes mensuales. El informe general de explotación
 - 3.2 Los informes de explotación de los Dptos. Operativos
 - 3.3 Los informes de explotación de los Dptos. Funcionales
- 4.- Consideraciones finales relacionadas con el USALI
 - 4.1 Ventajas del modelo
 - 4.2 Limitaciones e inconvenientes
 - 4.3 Análisis del USALI desde la perspectiva del análisis y gestión de costes para la toma de decisiones
 - 4.4 Conclusión
- 5.- Planificación contable orientada al USALI
- 6.- Bibliografía

1. Origen y bases del modelo USALI

Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) *Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria Hotelera*

1.1 Justificación

En el año 1926 impulsado por la Asociación de Hoteles de Nueva York se desarrollo un sistema de informes contables unificado adaptado a los criterios contables habituales en la industria siendo este el origen del USALI.

USALI tiene como objetivo la elaboración de información contable estandarizada, con especial énfasis en los resultados de las diversas unidades de producción que componen el hotel y como apoyo a la toma de decisiones.

1.2 Bases del USALI

La base del USALI son los datos de contabilidad financiera que a través de una adecuada planificación contable nos facilita su disposición para la elaboración de los informes e indicadores normalizados.

Cuenta con un diccionario, equivalente a un plan contable en la que se identifican, clasifican e imputan los gastos e ingresos, diccionario en continua revisión y actualización y también se definen ratios e indicadores generales relacionados con las operaciones frecuentes de la actividad.

*La asignación de ingresos y gastos se realiza a los centros organizativos de la empresa siguiendo la filosofía de **asignación de costes por centros de responsabilidad**.*

Así el concepto de coste es intrínseco al sistema USALI y por tanto es fundamental también diferenciar entre costes:

Directos e Indirectos - Operativos y Funcionales - Fijos y Variables - Estándares o Presupuestados

El USALI es un sistema de planificación contable que pretende:

- Implantar uniformidad de criterios de asignación de gastos e ingresos con el objeto de obtener informes relacionados con la explotación de la actividad hotelera y que faciliten su comparabilidad.*
- Generación de informes y cuentas como instrumento de apoyo a la toma de decisiones inspirado en el modelo de asignación de costes por centros de responsabilidad.*

No sustituye a la normativa contable del país, respeta siempre los criterios contables y fiscales legalmente establecidos lo que implica su carácter de conveniencia y no de obligación.

Por tanto, el USALI no es un programa informático, ni un sistema de contabilidad analítica de costes, ni una nueva teoría contable, es simplemente un modelo de planificación contable adaptado al sector de la hostelería.

Finalmente destacar que respecto al caso español que nuestro Plan General de Contabilidad es lo suficientemente flexible lo que facilita su adaptación al USALI

El USALI no es obligatorio, existen opiniones críticas con el modelo sin embargo su amplia adaptación por la industria hotelera lo ha convertido en un estándar de planificación contable sectorial

Esta propuesta de modelo de gestión está en constante revisión y ampliación a través de las reuniones periódicas de un comité de expertos formado por contables, auditores y profesionales de la hostelería que evalúan la necesidad de cambios y ajustes en el sistema.

1.3 USALI, un modelo Direct Costing ABC adaptado

Desde la perspectiva de gestión de costes, USALI se caracteriza porque se basa en la asignación de costes por centros de responsabilidad combinando el modelo Direct Costing y ABC, en el sentido de que:

- Modelo Direct Costing, intentando asociar a cada Departamento Operacional (el que genera ingresos) los costes en los que repercute directamente y en su totalidad.*
- En el modelo ABC (Activity Based Costing), los departamentos no se identifican con los departamentos físicos, sino con las actividades que se desarrollan en el negocio.*

Combinando estos dos modelos se diseña el USALI relacionando el departamento físico y la actividad, y el ejemplo está en Alimentos&Bebidas, aquí se incluyen todos los Departamentos Físicos que venden esas “actividades”, es decir, consolida Bar, Restaurante, Comedor, etc., en un único Departamento. La razón de esta unificación de Alimentos&Bebidas radica en que es más sencillo asociar los costes a una actividad como la de A&B, que a dos departamentos por separado como Bar y Restaurante.

Así, el USALI es la unión del Direct Costing y del ABC, en el sentido de identifica a los departamentos como actividades, pero sólo les asocia los costes en los que incurren al 100%, y no los compartidos.

Conclusión:

Con el modelo USALI no podemos medir el rendimiento de un departamento físico concreto, por ejemplo el bar del hotel, ya que se incluye en la Actividad de Alimentos y Bebidas, junto con el restaurante, otros bares, banquetes, etc.

Por tanto, hay que recurrir a informes adicionales más concretos.

El USALI en su undécima edición se estructura en cinco apartados que presentamos esquemáticamente a continuación:

- **PARTE I: ESTADOS OPERATIVOS**

En este apartado se recoge todo lo relativo a la determinación del resultado en cada uno de los departamentos del hotel, dirigidos a usuarios internos.

- **PARTE II: ESTADOS FINANCIEROS.**

Esta parte es donde se recogen los modelos de Balance, Cuenta de pérdidas y ganancias, Estado de cambios en el patrimonio neto, Estado de flujos de efectivo, notas a los estados financieros, dirigidos a usuarios externos.

- **PARTE III: RATIOS Y ESTADÍSTICAS.**

Este apartado se dedica al estudio de las ratios más importantes para el análisis financiero y de operaciones del negocio.

- **PARTE IV: DICCIONARIO DE GASTOS**

En este apartado se detallan todos los conceptos de gastos posibles ordenados alfabéticamente y con la asignación a cada departamento de cada uno de ellos.

- **PARTE V: RESULTADO DE EXPLOTACIÓN Y RESULTADO NETO.**

En esta parte se hace una clara distinción entre el resultado de explotación y el resultado neto del establecimiento.

2. La estructura departamental y el informe general de explotación

Esquema general. Imputación de gastos e ingresos a departamentos y/o proyectos

1 **Análisis Previo**
Radiografía del gasto vs coste

2 **Estimación - Localización**
Asignación de Costes

3 **Cuenta de explotación**

Localizamos los costes en los centros a través de planificación contable

POR NATURALEZA
I) CONSUMO DE BIENES

- Materias Primas
- Material Incorporable
- Papel de Oficina
- Neumáticos
- Otros
- Instrumental y pequeño utillaje
- Productos alimenticios
- Vestuario, lencería y calzado
- Combustibles
- Repuestos
- Material de Limpieza
- Material de Oficina

II) SERVICIOS EXTERIORES

- Frio
- Limpieza
- Seguridad
- Agua
- Energía Eléctrica
- Acto Profesional con Contrato
- Gas
- etc

III) TRIBUTOS

IV) PERSONAL

- Sueldos y salarios
- Indemnizaciones
- Seguridad Social
- Otros gastos sociales

VI) AMORTIZACIONES

- General
- Específica
- Estructural

Dptos. Operativos
Generadores de ingresos

Habitaciones
Alimentos y bebidas (f & b)
Otros dptos. Operativos (parking, internet, ect)
Alquileres y otros ingresos

Dptos. Funcionales

Dptos. Indirectos Overheads (no generadores)

Administración y gastos generales
Comercial y marketing
Sistemas de información y comunicación
Mantenimiento y servicio técnico
Servicios públicos (agua, energía,..)

Dptos. No Operativos

Gastos de no Explotación o Gtos de Propiedad

Dpto. Honorarios y gestión
Dpto. ingresos y gastos no operativos
Alquiler de la explotación
Dpto. nóminas
Dpto. Comedor de personal
Amortizaciones y otras dotaciones
Rtdos. Extraordinarios
Otros gastos de no explotación

Opcional Cuentas Auxiliares

Lavandería, seguridad,..

ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE EXPLOTACION – USALI

| Dptos. Operativos | Habitaciones HB | Alimentos y Bebidas REST | Otros Dptos. Operativos O.OP | Alquileres y Otros Ingresos O.ING | TOTAL |
|--|--|------------------------------|------------------------------------|---|-------------|
| Ingresos Netos (Net Revenues) | | | | | Σ |
| - Consumos o Coste de Vtas o del servicio (Cost of Sales) | No Genera (N1) | | | | Σ |
| Margen Bruto de los Dptos Operativos | | | | | |
| - Costes de Personal Directos al Dpto (Payroll and Related Expense) | | | | | Σ |
| - Otros costes directos de explotación del servicio (Other Expenses) | | | | | Σ |
| = Margen Neto de los Dptos Operativos | Total Margen Departamental o Total Departmental Income (TDI) | | | | |
| | Margen Neto del Establecimiento (GOI) | | | | |
| Dptos. Funcionales | Administración y Gastos Grales ADM | Comercial y Marketing COM | Servicios Tecnicos STEC | Dpto. Servicios Públicos SP | |
| - Costes de Personal Directos al Dpto (Payroll and Related Expense) | | | | No Genera (N1) | Σ |
| - Otros costes directos de explotación del servicio (Other Expenses) | | | | | Σ |
| = Total de Costes del Dpto Funcional | "Undistributed Operating Expenses - (UOE) | | | | |
| | Margen Bruto de Explotación Hotelero o Resultado de Explotación (GOP) | | | | |
| Dpto. No Operativos. Gtos de Propiedad - Gtos de No Explotación | Alquiler de la explotación | | | | |
| | Tasas y seguros no de explotación | | | | |
| | Amortizaciones | | | | |
| | Resultados extraordinarios, etc | | | | Subtotal: Σ |
| | Rtdo. Neto Operativo o de Explotacion . Net Operating Income (NOI) | | | | |
| | Coste de oportunidad | | | | |
| | Reservas Reposición (FF&E Reserves) N2 | | | | Subtotal: Σ |
| | Resultado Neto Operativo Ajustado (NOP) | | | | |

2. La estructura departamental y el informe general de explotación

2.1 Estructura departamental propuesta por el USALI

Esquema general. Imputación de gastos e ingresos a departamentos y/o proyectos

USALI propone dividir la actividad en la industria hotelera en ocho departamentos, cuatro operativos y cuatro funcionales, en base de su relación con la prestación directa del servicio al cliente y además crear un departamento no operativo como acumulador de gastos de no explotación o gastos de propiedad en el cual se concentrarán aquellas partidas de gastos e ingresos no vinculadas directamente con la actividad de explotación. Así la asignación de ingresos y acumulación de gastos se imputarán a los departamentos o centros de costes del USALI

USALI (Planificación Contable)

Imputa las partidas de gastos e ingresos a departamentos y/o proyectos en $f(x)$ de su relación o vinculación, distinguiendo los siguientes tipos de centros o departamentos:

| | | |
|------------------------|--|--|
| COSTES CONTROLABLES | 1 Departamentos Operativos Dptos. generadores de ingresos. Centros Principales Operativos | <u>Cuenta de explotación propia</u> <ul style="list-style-type: none">HabitacionesAlimentos y bebidasOtros Dpto. operativos (parking, Internet,,etc)Alquileres y otros ingresos |
| | 2 Departamentos Funcionales Centros Principales No Operativos Dptos. Indirectos Overheads (no generadores), | <u>Cuenta de explotación propia</u> <ul style="list-style-type: none">Administración y gastos generalesComercial y marketingSistemas de información y comunicaciónMantenimiento y Servicio técnicoServicios Públicos (Agua, Energía..) |
| COSTES NO CONTROLABLES | 3 Departamentos No Operativos Gastos de no Explotación o Gastos de Propiedad | <ul style="list-style-type: none">Dpto. Honorarios y gestiónDpto de ingresos y gastos no operativosAlquiler de la explotaciónDpto. de nóminasDpto. comedor de personalAmortizaciones y otras dotacionesResultados ExtraordinariosOtros gastos no de explotación.. |

Opcional Cuentas Auxiliares: Lavandería, Comedor del Persona...

Departamentos Operativos o Centros de Beneficios (Operated Departments) **Controlables**

Por departamentos generadores de ingresos, departamentos operativos (Operated Departments) o centros de beneficios deberá entenderse todo aquel que está relacionado directamente con la prestación directa del servicio y que, por tanto, obtiene algún tipo de venta o producción distinguiendo los siguientes:

1. Dpto. de habitaciones
2. Dpto. de alimentos y bebidas
3. Otros departamentos operativos (parking, campo de golf, pistas de tenis, etc)
4. Alquileres y otros ingresos.

Aquellas empresas que desee ofrecer un mayor detalle podrán desglosar el departamento 3 (otros departamentos operativos) en subdepartamentos, ejemplo "Ingresos por Internet", etc

Departamentos Funcionales, Indirectos o No Generadores (Overheads) **Controlables**

Son centros que siendo necesarios para la actividad del hotel no generan ingresos se distinguen los siguientes:

1. Administración y gastos generales.
2. Ventas y marketing.
3. Sistemas de información y comunicación.
4. Mantenimiento y reparación.
5. Servicios Públicos (agua, energía, etc).

Gastos de Propiedad o no operacionales. Dpto no Operativos **No Controlables**

Son otros gastos no controlables, no dependen directamente de la capacidad de gestión del director del hotel, sino que están determinados por la estructura de la propiedad y condicionados por las normativas fiscales o situación económicas de cada zona geográfica. Entre estos están:

Alquiler del negocio - Intereses de la inversión - Tasas y seguros no de explotación - Amortizaciones y otras dotaciones - Rtdos. extraordinarios...etc...

Es decir, agrupan un conjunto de costes llamados de estructura o gastos de no explotación.

Creación de cuentas auxiliares (**Opcional**)

USALI propone como opcional hasta varias cuentas de explotación auxiliares que servirán como base de reparto de determinados costes de la empresa, por ejemplo, **el comedor de personal o lavandería**. No obstante, podrán crearse tantas como lo requiera la operativa o su relevancia económica, como por ejemplo una cocina centralizada cuando trabaje para varios establecimientos o puntos de venta que queramos diferenciar.

2.2 Estructura del informe general de la explotación anual según USALI

USALI propone además de una cuenta general de explotación de la actividad, elaborar una cuenta de explotación diferenciada para cada uno de los departamentos operativos de manera que permita conocer el resultado de cada uno de los departamentos operativos y su contribución a la empresa.

La cuenta general de explotación. Formato General

Presentamos a continuación el esquema relacionado con el proceso de cálculo del informe correspondiente a la estructura de la cuenta general de la explotación siguiendo el modelo USALI

| ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE EXPLOTACION - USALI | | | | | |
|---|---|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| Dptos. Operativos | Habitaciones HB | Alimentos y Bebidas REST | Otros Dptos. Operativos O.OP | Alquileres y Otros Ingresos O.ING | TOTAL |
| Ingresos Netos (Net Revenues) | | | | | Σ |
| - Consumos o Coste de Vtas o del servicio (Cost of Sales) | No Genera (N1) | | | | Σ |
| = Margen Bruto de los Dptos Operativos | | | | | |
| - Costes de Personal Directos al Dpto (Payroll and Related Expense) | | | | | Σ |
| - Otros costes directos de explotación del servicio (Other Expenses) | | | | | Σ |
| = Margen Neto de los Dptos Operativos | Total Margen Departamental o Total Departmental Income (TDI) | | | | |
| Margen Neto del Establecimiento - Gross Operating Income (GOI) | | | | | |
| Dptos. Funcionales | Administración y Gastos Grales ADM | Comercial y Marketing COM | Servicios Técnicos STEC | Dpto. Servicios Públicos SP | |
| - Costes de Personal Directos al Dpto (Payroll and Related Expense) | | | | No Genera (N1) | Σ |
| - Otros costes directos de explotación del servicio (Other Expenses) | | | | | Σ |
| = Total de Costes del Dpto Funcional | "Undistributed Operating Expenses - (UOE) | | | | |
| Resultado de Explotación o Gross Operating Profit (GOP=GOI-UOE) | | | | | |
| Dpto. No Operativos. Gtos de Propiedad - Gtos de No Explotación | Alquiler de la explotación | | | | |
| | Tasas y seguros no de explotación | | | | |
| | Amortizaciones | | | | |
| | Resultados extraordinarios, etc | | | | Subtotal: Σ |
| Rtdo. Neto Operativo o de Explotacion . Net Operating Income (NOI) | | | | | |
| | Coste de oportunidad | | | | |
| | Reservas Reposición (FF&E Reserves) N2 | | | | Subtotal: Σ |
| Resultado Neto Operativo Ajustado (NOP) | | | | | |
| Nota 1: Normalmente no genera este tipo de ingreso y/o coste | | | | | |
| Nota 2: . Reservas de Reposición. Furnitures, Fixtures and Equipment (FF&E Reserves) | | | | | |
| Tanto en valores absolutos como porcentuales | | | | | |

La cuenta general de explotación. Formato adaptado

Podemos desarrollar un modelo adaptado siempre y cuando respetemos los márgenes y resultados parciales y totales para poder ser comparados. En este caso hemos diseñado el siguiente formato adaptado.

| CUESTA DE EXPLOTACION ADAPTADA - USALI | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|
| | Ingresos Netos (Net Revenues) | Consumos o Coste de Vtas o servicio (Cost of Sales) | Costes de Personal del Dpto (Payroll and Related Expense) | Otros costes directos del servicio (Other Expenses) | Total |
| Dptos. Operativos | | | | | |
| Habitaciones (HB) | | No Genera N.1 | | | Total Margen Departamental o Total Departmental Income (TDI) |
| Alimentos y Bebidas (REST) | | | | | |
| Otros Dptos. Operativos (O.OP) | | | | | |
| Alquileres y Otros Ingresos (O.ING) | | No Genera N.1 | | | |
| Margen Neto del Establecimiento - Gross Operating Income (GOI) | | | | | |
| Dptos. Funcionales | | | | | |
| Administración y Gastos Grales (ADM) | No Genera N.1 | No Genera N.1 | | | Total de Costes del Dpto Funcional - "Undistributed Operating Expenses - (UOE) |
| Comercial y Marketing (COM) | | | | | |
| Servicios Técnicos (STC) | | | | | |
| Dpto. Servicios Públicos (SP) | | | No Genera N.1 | | |
| Resultado de Explotación o Gross Operating Profit (GOP) | | | | | |
| Dpto. No Operativos. Gtos de Propiedad - Gtos de No Explotación | Alquiler de la explotación | | | | |
| | Tasas y seguros no de explotación | | | | |
| | Amortizaciones | | | | |
| | Resultados extraordinarios, etc | | | | Σ |
| Rtdo. Neto Operativo o de Explotación . Net Operating Income (NOI) | | | | | |
| Tanto en valores absolutos como porcentuales | Coste de oportunidad | | | | |
| | Reservas Reposición (FF&E Reserves) N2 | | | | Σ |
| Resultado Neto Operativo Ajustado (NOP) | | | | | |
| Nota 1: Normalmente no genera este tipo de ingreso y/o coste | | | | | |
| Nota 2: . Reservas de Reposición. Furnitures, Fixtures and Equipment (FF&E Reserves) | | | | | |

2.3 Análisis de resultados a través de los indicadores propuestos por el USALI

Los indicadores principales propuestos para el control de gestión en las empresas hoteleras son:

- Coeficiente de ocupación
- Ingresos de habitaciones por habitación ocupada (ADR)
- Ingresos totales por habitación disponible (RevPar)
- Estancia media
- Número de clientes por habitación
- Resultado bruto de operación por habitación disponible (GopPar)
- Índices de reservas
- Índices de satisfacción de clientes

Indicadores de Ingresos y Resultados

| | |
|---|--|
| $\frac{G.O.P.}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$ | $\frac{G.O.P.}{\text{Activo Total}}$ |
| $\frac{\text{Ingresos netos totales}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$ | $\frac{\text{Ingresos netos totales}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones disponibles}^*}$ |
| $\frac{G.O.P.}{\text{Ingresos netos totales}}$ | $\frac{N.O.P.}{\text{Ingresos netos totales}}$ |

Indicadores de Habitaciones

| | |
|--|---|
| $\frac{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones disponibles}}$ | $\frac{N^{\circ} \text{ Plazas ocupadas}}{N^{\circ} \text{ Plazas disponibles}}$ |
| $\frac{N^{\circ} \text{ Plazas ocupadas}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$ | $\frac{N^{\circ} \text{ Plazas ocupadas}}{N^{\circ} \text{ Llegadas}}$ |
| $\frac{\text{Ingresos netos habitaciones}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$ | $\frac{\text{Ingresos netos habitaciones}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones disponibles}}$ |

Indicadores de Personal

| |
|--|
| $\frac{\text{Gasto total de personal}}{N^{\circ} \text{ Habitaciones ocupadas}}$ |
| $\frac{\text{Gasto total de personal}}{\text{Ingresos Netos totales}}$ |
| $\frac{\text{Gasto de personal departamento operacional "x"}}{\text{Ingresos Netos departamento operacional "x"}}$ |

Indicadores de Alimentos y Bebidas

| |
|---|
| $\frac{\text{Ingresos Netos de Alimentos y Bebidas}}{N^{\circ} \text{ Cubiertos Vendidos}}$ |
| $\frac{\text{Consumos de Materia Prima A y B}}{\text{Existencias Medias Materia Prima A y B}}$ |
| $\frac{\text{Coste Neto de Materia Prima A y B}}{\text{Ingresos Netos de Alimentos y Bebidas}}$ |

CUENTA DE EXPLOTACION GENERAL MES EN CURSO

Presentamos a continuación con detalle la estructura de este informe que contendrá como mínimo y de forma invariable, a excepción de las ratios que quieran incluirse, la estructura que aparece a continuación y que por motivos de legibilidad se ha dividido en varios apartados).

| Mes año n-1 | | Presupuesto mes año n | | Mes año n | | Concepto | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|-------------|---|-----------------------|---|-----------|---|----------|---------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|
| € | % | € | % | € | % | | € | % | € | % | € | % |

RATIOS

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | <i>Nº de Habitaciones</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Habitaciones Disponibles</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Habitaciones Ocupadas</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>% Ocupación</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Nº Clientes</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>% Ocupación Clientes</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Precio medio habitación</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Producción media habitacion</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>RevPAR</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>GOPPAR</i> | | | | | | |

VENTAS

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | <i>Habitaciones</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Comida y Bebida</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros departamentos operativos</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Alquileres y otros ingresos</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Ventas | | | | | | |

COSTES POR DEPARTAMENTOS OPERATIVOS

Coste de Ventas

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | <i>Comida y Bebida</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros departamentos operativos</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Alquileres y otros ingresos</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Coste de Ventas | | | | | | |

Margen Bruto

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | <i>Habitaciones</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Comida y Bebida</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros departamentos operativos</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Alquileres y otros ingresos</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Margen Bruto | | | | | | |

CUENTA DE EXPLOTACION GENERAL MES EN CURSO

| Mes año n-1 | Presupuesto mes año n | | Mes año n | Concepto | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|----------------|--------------------------|---|--------------|----------|------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| | € | % | | | € | % | € | % | € | % |

Personal

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <i>Habitaciones</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Comida y Bebida</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Otros departamentos operativos</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Alquileres y otros ingresos</i> | | | | | | |
| | | | | Total Personal Departamentos Operativos | | | | | | |

Otros Costes

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <i>Habitaciones</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Comida y Bebida</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Otros departamentos operativos</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Alquileres y otros ingresos</i> | | | | | | |
| | | | | Total Otros Costes | | | | | | |
| | | | | TOTAL COSTES DPTO. OPERATIVOS | | | | | | |

Margen Neto por Departamento

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <i>Habitaciones</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Comida y Bebida</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Otros departamentos operativos</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Alquileres y otros ingresos</i> | | | | | | |
| | | | | Total Margen Neto por Departamento | | | | | | |

COSTES POR DEPARTAMENTOS FUNCIONALES

Personal

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <i>Administración y General</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Comercial y Marketing</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Mantenimiento</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Energía</i> | | | | | | |
| | | | | Total Personal Departamentos Funcionales | | | | | | |

3.2 Los informes de explotación de los Dptos. Operativos

Como hemos comentado USALI propone además de una cuenta general de explotación de la actividad, otra para cada uno de los departamentos tanto operativos como funcionales. El objeto es alcanzar un mayor seguimiento y control de la gestión para la rápida adopción de medidas correctoras.

Estos informes se caracterizan por comparar en cada periodo los valores actuales con su equivalente del ejercicio anterior tanto del periodo objeto de análisis (mes) como del acumulado y presupuestado

Presentamos a continuación la estructura básica de estos informes con el fin de facilitar su estudio y comprensión, *Señalar que en el anexo del documento base disponemos del desarrollo detallado de cada uno de ellos* ([acceso al documento base](#)).

Informe mensual Dpto. Habitaciones

Es uno de los departamentos más importantes del hotel, no sólo por su gestión que hace de todo el establecimiento, sino también por la aportación que hace a la cuenta de explotación global.

Las estadísticas hoteleras cifran su porcentaje sobre las ventas totales de la explotación en magnitudes casi siempre superiores al 50% y en la mayoría de los casos alrededor del 70%, especialmente en establecimientos urbanos

Por otro lado, es una fuente muy valiosa de información estadística, determinante para la mayoría de los análisis de gestión y de cara a la elaboración de presupuestos. Este departamento agrupa las siguientes áreas de trabajo o subdepartamentos:

- Recepción y conserjería
- Pisos (incluyendo lavandería y limpieza)
- Oficina
- Reservas
- Transporte

La cuenta de resultados del departamento de habitaciones se obtiene después de deducir de los ingresos netos totales derivados del alojamiento los costes de personal y otros costes directamente asignables a dicho departamento (por ejemplo decoración de habitaciones, artículos de limpieza, atenciones y regalos, reubicación de huéspedes, transportes de huéspedes, etc.) ya que al ser éste un departamento de servicios puro no existe en él el concepto de coste de venta.

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO (Estructura Básica)

| Mes año n-1 | | Presupuesto mes año n | | Mes año n | | Dpto. HABITACIONES | | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|---------------------------|---|-----------------------|---|-----------|---|--|--|---------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|
| € | % | € | % | € | % | Concepto | | € | % | € | % | € | % |
| RATIOS | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Nº de Habitaciones, habitaciones disponibles y ocupadas</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>% Ocupación - Nº de clientes - % Ocupación Clientes</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Precio medio habitación - Ingreso Medio por Habitación - RevPAR</i> | | | | | | | |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>CC&I - TTOO</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Paquetes / Empresas / Agencias</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Internet / Directos</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Talones / Cortesía...etc...</i> | | | | | | | |
| | | | | | | Total Ventas Dpto Habitaciones | | | | | | | |
| Costes de Personal | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Sueldos y salarios /Seg.Social Empresa ETT, otros costes de personal, etc..</i> | | | | | | | |
| | | | | | | Total Costes de Personal | | | | | | | |
| Otros Costes | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Artículos de limpieza, de uso de clientes</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Artículos de uso de clientes</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Comisiones de agencias de viajes</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Costes de overbooking</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Correos, Internet, tlf...</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Desratización y desinfección</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Reposición cristalería, vajilla</i> | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Sistema de reservas,etc</i> | | | | | | | |
| | | | | | | Total Otros Costes | | | | | | | |
| | | | | | | Margen Neto Habitaciones | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Nº de empleados - Ventas/Empleado - Coste/Empleado - Beneficio/Empleado</i> | | | | | | | |

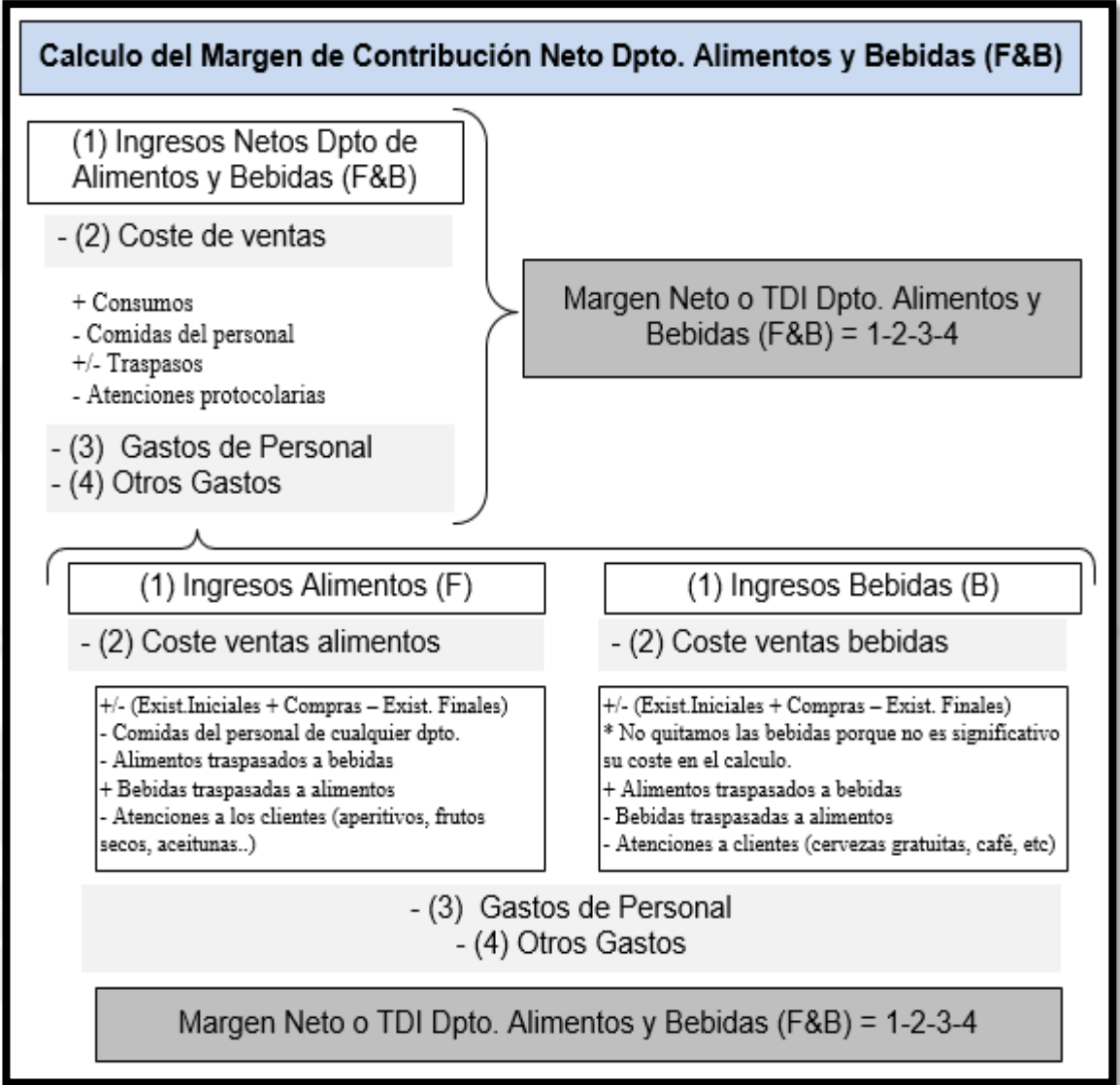
Informe mensual Dpto. Comida y Bebida (F&B)

Este departamento es clave, ya que es el que soporta mayores costes directos, y por tanto los márgenes que aportan están frecuentemente muy ajustados.

El departamento de alimentos y bebidas engloba las siguientes áreas del hotel:

- Restaurantes – Bares – Pensiones – Banquetes - Servicio de habitaciones (room service) – Cocina**

El método escogido para reflejar la producción en la cuenta de explotación es el de diferenciación del producto, entre alimentos y bebidas tal y como se muestra en la siguiente ilustración.



Así el USALI presenta las ventas del departamento de acuerdo con el siguiente esquema:

- **Producción de comida.** Importe neto producido por el concepto de comidas, para cada grupo de puntos de venta. **Por comida se entenderá la venta de comida propiamente dicha más las bebidas no alcohólicas.** Su desglose es el siguiente:
 - Banquetes y catering.
 - Ventas en locales de la empresa.
 - Minibares.
 - Otras ventas de comida.
 - Room service.
- **Producción de bebida.** Importe neto producido *por venta de bebida alcohólica* para cada grupo de puntos de venta.
- Para obtener el total de ventas de comida y bebida hay que restarle las indemnizaciones y deducciones por errores y servicios.
- Otras ventas asociadas a comida y bebida:
 - Alquiler de salones y habitaciones: producción derivada del alquiler de salones públicos y habitaciones, se incluyen aquí las habitaciones cuando son utilizadas para realizar reuniones o para funciones de coordinación de congresos e incentivos y no para alojamiento.
 - Audiovisuales: alquileres ya sean de equipos propios o ajenos.
 - Cargos por el servicio: servicios auxiliares contratados por el cliente para el servicio, por ejemplo guardarropa, entradas, etc.
 - Entradas. Incluye los cargos a clientes por la entrada a eventos en los que se sirve o vende comida y bebida.
 - Otras ventas del departamento: otras ventas que no sean de comida y bebida, no incluidas en los apartados anteriores y se realicen por el departamento como complementarias a la prestación del servicio de comida y bebida.

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO

| Mes año n-1 | Presupuesto mes año n | Mes año n | Dpto. COMIDA Y BEBIDA (F&B) | Acumulado mes año n | Acumulado presp año n | Acumulado mes año n-1 |
|----------------|--------------------------|--------------|--|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| € % | € % | € % | Concepto | € % | € % | € % |

RATIOS

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | <i>Nº de Habitaciones, Habitaciones disponibles y ocupadas, % de ocupación, Nº de Clientes, % ocupación clientes</i> | | | |
| | | | <i>Ingreso medio de F&B : por habitación ocupada - por cliente</i> | | | |
| | | | Precio medio habitación | | | |

VENTAS

VENTAS COMIDA

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|
| | | | <i>Desayuno - Pensión - Restaurante - Bar Bar - Minibares - Banquetes</i> | | | |
| | | | Total Ventas Comida | | | |

VENTAS BEBIDAS

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|
| | | | <i>Desayuno - Pensión - Restaurante - Bar Bar - Minibares - Banquetes</i> | | | |
| | | | Total Ventas Bebidas | | | |

VENTAS DE OTROS SERVICIOS

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | <i>Salones - Audiovisuales Cargos por Servicios - Cortesía</i> | | | |
| | | | Total Ventas Otros Servicios | | | |
| | | | TOTAL VENTAS COMIDA Y BEBIDA (F&B) | | | |

Coste de la Ventas

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | <i>Coste de venta de comida Coste de venta de bebida Coste de venta de otros servicios</i> | | | |
| | | | TOTAL COSTE COMIDA Y BEBIDA (F&B) | | | |

MARGEN BRUTO

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | MARGEN BRUTO COMIDA | | | |
| | | | MARGEN BRUTO BEBIDA | | | |
| | | | MARGEN BRUTO DE OTROS SERVICIOS | | | |
| | | | TOTAL M.BRUTO COMIDA Y BEBIDA (F&B) | | | |

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO

| Mes año n-1 | Presupuesto mes año n | Mes año n | Dpto. COMIDA Y BEBIDA (F&B) | Acumulado mes año n | Acumulado presp año n | Acumulado mes año n-1 |
|----------------|--------------------------|--------------|--|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| € % | € % | € % | Concepto | € % | € % | € % |
| | | | Costes de Personal | | | |
| | | | <i>Sueldos y salarios - Seg. Social ETT, Otros costes de personal....</i> | | | |
| | | | Total Costes de Personal C y B (F&B) | | | |
| | | | | | | |
| | | | Otros Costes | | | |
| | | | <i>Actuaciones musicales Artículos de limpieza y uso clientes Reposición vajilla, cubertería.. Decoración flores y plantas.... Lavandería, lencería, menaje... Comunicación, otros costes.....</i> | | | |
| | | | Total Otros Costes C y B (F&B) | | | |
| | | | MARGEN NETO COMIDA Y BEBIDA (F&B) | | | |
| | | | <i>Nº de empleados Dpto. C y B Ventas/Empleado Coste/Empleado Beneficio/Empleado</i> | | | |

Destacar el problema que surge en este departamento es la difícil distinción entre los ingresos que provienen del departamento de alimentos y bebidas del de habitaciones cuando estos ingresos se obtienen de paquetes turísticos (ejemplo: pensión completa...). De esta disyuntiva surge una de las críticas a este modelo del USALI.

Informe mensual Otros Dptos. Operativos

USALI incluye bajo este apartado a todos aquellos departamentos del establecimiento hotelero que aportan ventas no incluidas en habitaciones ni en el departamento alimentos y bebidas pero que por su importancia deben considerarse departamentos independientes.

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO

| Mes año n-1 | | Presupuesto mes año n | | Mes año n | | Otros Dpto. Operativos Concepto | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|---------------------------|---|-----------------------|---|-----------|---|--|---------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|
| € | % | € | % | € | % | | € | % | € | % | € | % |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos 1, 2...n</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos menores</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Ventas Otros Dpto. Operativos | | | | | | |
| COSTE DE LA VENTA | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos 1, 2...n</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos menores</i> | | | | | | |
| | | | | | | TOT.COSTE VTAS. OTROS DPTO. OPERAT. | | | | | | |
| MARGEN BRUTO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos 1, 2...n</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos menores</i> | | | | | | |
| | | | | | | TOTAL M.BRUTO OTR. DPTO. OPER | | | | | | |
| Costes de Personal | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos 1, 2...n</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos menores</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Costes Personal | | | | | | |
| Otros Costes | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos 1, 2...n</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros Dpto. Operativos menores</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Otros Costes Otros Dpto. Opera | | | | | | |
| | | | | | | MARGEN NETO OTROS DPTO. OPERATIVOS | | | | | | |
| | | | | | | <i>Nº de empleados Otros Dpto. - Vtas/Empleado - Coste/Empleado - Beneficio/Empleado</i> | | | | | | |

En este grupo se pueden incluir entre otros los siguientes subdepartamentos departamentos menores:

- Parking y garaje - Transportes y alquileres de vehículos. - Lavandería y tintorería de clientes - Centro de negocios - Tiendas, peluquería, quiosco – Condominio - Telecomunicaciones, Gimnasio, SPA, etc..

En estos casos se propone un tratamiento conjunto a modo de resumen con los resultados de todas las subcuentas de explotación, de esta forma tendremos las ventas del subdepartamento operativo 1,2..,n , sus costes de personal, sus otros costes y su margen neto.

Como ejemplo y por su relevancia presentamos a continuación la cuenta relacionada con Alquileres y Oros Ingresos.

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO

| Mes año n-1 | | Presupuesto mes año n | | Mes año n | | Otros Dpto. Operativos - Alquileres y Otros Ingresos Concepto | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|------------------------------------|---|-----------------------|---|-----------|---|--|---------------------|---|-----------------------|---|-----------------------|---|
| € | % | € | % | € | % | | € | % | € | % | € | % |
| Alquileres y otros ingresos | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Alquiler de locales comerciales</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Alquiler de vitrinas y expositores</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Comisiones por servicios concesionario</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Intereses bancarios</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Alquiler de servicios deportivos</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Ortos alquileres y otros ingresos</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Ventas de Alquiler y Otros Ingresos | | | | | | |
| COSTE DE LA VENTA | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Alquiler de locales comerciales</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Alquiler de vitrinas y expositores</i> | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Ortos alquileres y otros ingresos</i> | | | | | | |
| | | | | | | TOT.COSTE ALQUILER Y OTROS | | | | | | |
| | | | | | | TOT. MARGEN BRUTO ALQUILER Y OTROS | | | | | | |
| Costes de Personal | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Sueldos y salarios</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Seguridad social de la empresa</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Empresas de trabajo temporal</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros costes de personal</i> | | | | | | |
| | | | | | | T. COSTES PERSONAL ALQUILER Y OTROS | | | | | | |
| Otros Costes | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Articulos de limpieza</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Articulos de uso de clientes</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Material de oficina</i> | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Otros costes varios</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Otros Costes | | | | | | |
| | | | | | | MARGEN NETO | | | | | | |
| | | | | | | <i>Nº de empleados Dpto.</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Ventas/Empleado</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Coste/Empleado</i> | | | | | | |
| | | | | | | <i>Beneficio/Empleado</i> | | | | | | |

3.3 Los informes de explotación de los Dptos. Funcionales

Recordemos que USALI propone la elaboración de estos informes mensuales de la cuenta de explotación para cada uno de los departamentos operativos y funcionales, informes que se caracterizan por comparar en cada periodo los valores actuales con su equivalente del ejercicio anterior tanto del periodo objeto de análisis (mes) como del acumulado y presupuestado.

Señalar que en el anexo del documento base disponemos del desarrollo detallado de cada uno de ellos ([acceso al documento base](#)).

Destacar que en estos centros se acumulan los costes comunes a los departamentos operativos, por tanto, no generan directamente ingresos. A cada uno de los departamentos funcionales, se le suman los gastos de personal y otros gastos con lo que se obtendría el total de costes del departamento.

Informe mensual Dpto. Funcional Administración y Generales

El departamento de administración es aquel al que se le imputan los costes habitualmente llamados generales y gestión del establecimiento, incluyendo las actuaciones en el ámbito contable, mercantil, laboral, fiscal y financiero.

Este departamento contempla, al igual que los operativos los costes de personal y los otros costes de las áreas de dirección, administración, contabilidad, recursos humanos, seguridad y transporte si existieran.

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO (Estructura Básica)

| Mes año n-1 | Presupuesto mes año n | | Mes año n | Dpto. Funcional: Administración General Concepto | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|----------------|--------------------------|---|--------------|---|------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| | € | % | | | € | % | € | % | € | % |

Costes de Personal

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <i>Sueldos y salarios - Seg. Social ETT, Otros costes de personal....</i> | | | | | | |
| | | | | Total Costes de Personal C y B (F&B) | | | | | | |

Otros Costes

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <i>Asesoría y consultoría - Asociaciones - Suscripciones - Seguridad Hotel .. Comisiones bancarias -Seguros Comunicaciones -Tlf - Internet Material de oficina y papelería Provisiones para insolvencias Otros costes varios.....</i> | | | | | | |
| | | | | Total Otros Costes | | | | | | |
| | | | | TOTAL COSTES DEL DEPARTAMENTO | | | | | | |
| | | | | <i>Número de empleados Coste/Empleado</i> | | | | | | |

Informe mensual Dpto. Funcional Comercial y Marketing

El departamento de comercial y de marketing es el máximo responsable de dar a conocer y de efectuar la venta de los servicios del hotel a los intermediarios y a los clientes finales.

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO (Estructura Básica)

| Mes año n-1 | | Presupuesto mes año n | | Mes año n | | Dpto. Funcional: Comercial y Marketing Concepto | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|---------------------------|---|--------------------------|---|--------------|---|--|------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| € | % | € | % | € | % | | € | % | € | % | € | % |
| Costes de Personal | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Sueldos y salarios - Seg. Social ETT, Otros costes de personal....</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Costes de Personal C y B (F&B) | | | | | | |
| Otros Costes | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Atenciones a clientes, invitaciones en casa, representantes GOS Comunicaciones -Tlf- Internet -Web Publicidad, guías, folletos, Material de oficina y papelería Exposiciones, ferias, congresos... Otros costes varios.....</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Otros Costes | | | | | | |
| | | | | | | TOTAL COSTES DEL DEPARTAMENTO | | | | | | |
| | | | | | | <i>Número de empleados Coste/Empleado</i> | | | | | | |

Informe mensual Dpto. Sistemas de Información y Comunicación

La importancia cuantitativa como cualitativa de los sistemas de información en los establecimientos hoteleros aconsejan la creación de este departamento funcional con la siguiente estructura básica de la cuenta de explotación.

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO (Estructura Básica)

| Mes año n-1 | | Presupuesto mes año n | | Mes año n | | Sistemas de Información y Comunicación Concepto | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|---------------------------|---|--------------------------|---|--------------|---|---|------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| € | % | € | % | € | % | | € | % | € | % | € | % |
| Costes de Personal | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Sueldos y salarios - Seg. Social ETT, Otros costes de personal....</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Costes de Personal C y B (F&B) | | | | | | |
| Otros Costes | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | <i>Almacenamiento de datos - Alquiler de Equipos y Sistemas locales Consumibles - Costes Compartidos - Material de oficina Otros costes varios.....</i> | | | | | | |
| | | | | | | Total Otros Costes | | | | | | |
| | | | | | | TOTAL COSTES DEL DEPARTAMENTO | | | | | | |

Informe mensual Dpto. Funcional Mantenimiento y Servicio Técnico

Responsable del cuidado y mantenimiento de la planta física del hotel y sus instalaciones, maquinaria, etc., para el correcto funcionamiento de todos los elementos que lo componen y poder garantizar a los clientes

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO (Estructura Básica)

| Mes año n-1 | Presupuesto mes año n | | Mes año n | Dpto. Funcional: Mantenimiento y Serv. Técnico | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|----------------|--------------------------|---|--------------|---|------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| | € | % | | | € | % | € | % | € | % |

Costes de Personal

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | <i>Sueldos y salarios - Seg. Social ETT, Otros costes de personal....</i> | | | | | | |
| | | | Total Costes de Personal C y B (F&B) | | | | | | |

Otros Costes

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|
| | | | <i>Alfombras-moquetas-cortinas- tapicerías-muebles Iluminación - climatización - extintores - fontanería - jardinería - piscina Reparación cocina, vehículos, edificios, suelos, tv, eléctricas, mecánicas Otros costes varios.....</i> | | | | | | |
| | | | Total Otros Costes | | | | | | |
| | | | TOTAL COSTES DEL DEPARTAMENTO | | | | | | |
| | | | <i>Número de empleados Coste/Empleado</i> | | | | | | |

Informe mensual Dpto. Funcional Energía

En este departamento se recogerán todos los costes generados por el consumo energético y de agua del establecimiento. Este departamento no contempla costes de personal, por tanto su informe de explotación mensual es simple y por tanto no tiene replica en el anexo como las anteriores

CUENTA DE EXPLOTACION MES EN CURSO (Detalle)

| Mes año n-1 | Presupuesto mes año n | | Mes año n | Dpto. Funcional: Energía Concepto | Acumulado mes año n | | Acumulado presp año n | | Acumulado mes año n-1 | |
|----------------|--------------------------|---|--------------|--|------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| | € | % | | | € | % | € | % | € | % |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | <i>Agua</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Electricidad</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Gas</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Gasoil</i> | | | | | | |
| | | | | <i>Leña y carbón</i> | | | | | | |
| | | | | Total Costes de Personal | | | | | | |

4. Consideraciones finales relacionadas con el USALI

Pasamos a presentar las ventajas y limitaciones del modelo USALI siguiendo lo expuesto en diferentes trabajos, así como algunas consideraciones personales.

4.1 Ventajas del modelo

Facilita la comparabilidad de la información

Como primera ventaja destacar que implanta uniformidad de criterios en términos de planificación contable para las empresas del sector hotelero lo que facilita la comparabilidad global de la información entre diferentes hoteles.

Conciliador con los criterios contables y fiscales

USALI respeta siempre los criterios contables y fiscales legalmente establecidos lo que implica su carácter de conveniencia y no de obligación

Obtención de indicadores simples de gestión

La estructura de las cuentas del modelo USALI permiten obtener indicadores básicos como son el margen de los departamento operativo así como el calculo del GOP permitiendo analizar la gestión de los responsables ya que todo lo que afecta a ambos indicadores depende de las decisiones operativas del personal directivo.

Sus informes se han convertido en un estándar del sector

Son muchos los desarrollos de aplicaciones informáticas sectoriales que ha tomado como base el sistema USALI y sus estructuras de informes, destacando entre otros, los dashboards de aplicaciones de Business Intelligence como SAP, Navision, Oracle, Microsoft Dynamics, etc.

Sobre el concepto e interpretación de costes del USALI

Comencemos con un breve análisis de los tipos de costes asociados a la actividad alojativa desde la perspectiva teórico o conceptual y la interpretación en el modelo USALI, que nos permitirá comprender las diferencias entre ambas visiones.

- **COSTE DIRECTO VARIABLE:**

a) Definición:

Se entiende por Coste Directo Variable, todo aquel identificable con el producto o servicio, que además varía ante cambios en el nivel de producción.

b) Cómo se Interpreta:

Su importancia es tal que, si por error, vendemos por debajo de su valor, iremos acumulando una pérdida por cada unidad vendida, que se sumará al valor del resto de Costes Fijos.

c) Cómo lo Interpreta el USALI:

Según se observa en la Estructura del Modelo, éste considera como Costes Directos Variables todos aquellos que son fácil y plenamente asignables a cada uno de los Departamentos Operativos del Hotel.

Es muy importante incidir en el “plenamente”, ya que por su simplicidad no desglosa los costes en sus diferentes naturalezas (un coste puede tener, a su vez, un saldo directo variable, uno directo fijo y el restante indirecto fijo), sino que las asigna según su naturaleza mayoritaria al Departamento al que la asocia.

Esta simplicidad conlleva a la asignación errónea de Costes Directos Variables a los Departamentos que establece, y como consecuencia, altera el resultado de los Ratios que dependen esta variable.

- **COSTE DIRECTO FIJO:**

a) Definición:

Se entiende por Coste Directo Fijo el coste directamente identificable con el Producto, Servicio o Departamento, pero que por su naturaleza no varía ante cambios en el nivel de producción.

b) Cómo se Interpreta:

Como todo coste en el que se incurre al poner en marcha una actividad, siendo su saldo el mismo tanto si se da servicio a una unidad, como si se ofrece a mil unidades.

c) Cómo lo Interpreta el USALI:

Dado que, por defecto, el modelo no desglosa los costes en sus diferentes naturalezas, no contempla al Coste Directo Fijo dentro de los Departamentos Operativos, por lo que no le queda más remedio que asignarlos a los Departamentos Funcionales, como un “pool” de Costes Directos. Con esta medida impide valorar la eficiencia de los Dptos. Operativos, no quedándole más remedio que valorar la gestión del Hotel como una única unidad.

- **COSTE INDIRECTO FIJO:**

a) Definición:

Se entiende por Coste Indirecto Fijo todo aquel que no es identificable con el producto o servicio ofertado, por lo que no va ligado ni a la operativa ni al volumen de negocio generado

b) Cómo se Interpreta:

Es todo aquel coste que soporta un hotel, desde el momento de su apertura, siendo su saldo el mismo tanto si está abierto como cerrado, lleno o vacío. Su valoración nos permite saber si conviene o no abrir un Hotel.

c) Cómo lo Interpreta el USALI:

El modelo USALI, por sus limitaciones, no permite conocer el dato para el que se hace uso de este tipo de coste, esto impide al gestor saber cuántas unidades debería vender y a qué precio, para que con el margen de contribución obtenido alcanzar el punto muerto.

Conclusión:

El Modelo USALI, por su estructura simple de reparto de costes, impide poder sacar el provecho necesario a los mismos, que se reduce a algo tan sencillo como:

- Cte. Indirecto: ¿Cuánto nos gastamos, abramos o no el negocio?
- Cte. Dir. Fijo: ¿Cuánto nos cuesta ponerlo en marcha?
- Cte. Dir. Variable: ¿Nuestro MC nos permite cubrir todos los Gastos?

Acumulación parcial de costes, solo costes directos. Cuenta de resultados básica

La acumulación parcial de costes (solo los costes directos) no permite conocer con exactitud la rentabilidad de ciertos servicios ofertados por el hotel. Así por ejemplo los costes de energía no se reparte de manera directa entre ciertos departamentos, pudiéndose imputar a éstos.

Esto implica el disponer de una cuenta de resultados básica de solo costes directos y la no asignación de los costes compartidos (indirectos o semidirectos) que son asignados a los departamentos funcionales implica que la cuenta de explotación de cada unidad de negocio sea una cuenta parcial o simple al no contemplar los costes compartidos y por tanto el margen de contribución de cada unidad de explotación obtenido es confuso y sacar conclusiones de ahí es un poco arriesgado.

Es decir, calcular ratios como Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad, Apalancamiento Operativo, u otros más complejos, sobre una cuenta consolidada por Unidades de Negocio que son completamente dispares, es un acto muy arriesgado.

Agregación de ingresos de servicios. Dptos. Operativos vs Actividades como línea de negocio

El agregar los ingresos provenientes de diferentes servicios, como alimentación y bebida, dificulta el conocer ciertos ingresos cuando se ofertan en paquetes (pensión completa, media pensión, etc.).

Así el departamento Alimentos&Bebidas consolida las actividades estratégicas como son el Bar, el Restaurante, el Comedor, etc., en un único departamento. Consecuentemente con el modelo USALI no podemos medir el rendimiento de un departamento físico concreto, como por ejemplo el Bar del Hotel, ya que se incluye en la actividad de alimentos y bebidas, junto con el restaurante, otros bares, banquetes, etc.

Esto supone que, analizando el Informe Financiero por sí solo, si una actividad baja en su rendimiento, no podemos saber el origen concreto, ya que ésta agrupa junto a otras actividades en un departamento operativo, por tanto, nuevamente hay que recurrir a Informes Adicionales más concretos.

Sobre los cálculos unitarios

Otra deficiencia del modelo USALI que debemos tener en consideración es el error relacionado con el unificar los cálculos unitarios a Clientes Alojados durante el período a analizar. Utilizar una variable que es de aplicación en un Departamento Operativo, pero no en otro, y hacerlo de forma consolidada, conduce a serios errores de interpretación a la hora de extraer Ratios de Gestión como Ventas por Cliente en A&B, o en Alquileres, por ejemplo

| Calculo Unitario | Habitación | | Bebidas Buffet | | Alquiler Local | |
|-----------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 1 | Periodo 2 |
| Cientes Alojados | 1.500 | 2.100 | 1.500 | 2.100 | 1.500 | 2.100 |
| Cientes MP | 900 | 800 | 900 | 800 | 900 | 800 |
| Cientes SA | 600 | 1.300 | 600 | 1.300 | 600 | 1.300 |
| Cientes Potenciales | 1.500 € | 2.100 € | 900 € | 800 € | 0 € | 0 € |
| Ventas Totales | 45.000 € | 63.000 € | 6.000 € | 6.000 € | 300 € | 300 € |
| <i>Vtas por Cliente Alojado</i> | 30,00 € | 30,00 € | 4,00 € | 2,86 € | 0,20 € | 0,14 € |
| <i>Vtas por Cliente Potencial</i> | 30,00 € | 30,00 € | 6,67 € | 7,50 € | 0,00 € | 0,00 € |

Según el ejemplo, vemos claramente el error generado por unificar la variable unitaria a nivel de Hotel, comparando las ventas por Cliente Alojado, por las ventas por Cliente Potencial de cada Departamento Operativo, que debería ser la variable lógica a aplicar :

- Es normal que para sacar el Precio Medio por Cliente en Habitaciones, se utilice el N^o de Clientes Alojados.
- Lo que no es normal es intentar utilizar ese mismo n^o de clientes, sin tener en cuenta el Tipo de Pensión Contratada, para valorar el rendimiento unitario por Venta de Bebidas en el Buffet. En este caso, lo que hay que utilizar es el n^o de Clientes que van a pasar por el Buffet, y que además son potenciales para comprar bebida (tampoco entrarían los TI, por ejemplo, pues ya la tienen incluida).
- Y menos normal es aplicar ese dato unitario en una partida como la de Alquiler de un Local Comercial del Hotel, pues independientemente del número de clientes que haya alojados, vas a facturar el mes alquilado a un precio cerrado total, no una cuota por cada cliente que tengas alojado en el hotel.

Conclusión:

No hay que fiarse de los datos unitarios del USALI, pues no nos van a informar sobre el rendimiento en la gestión de cada uno de los departamentos. Por extensión, no hay que fiarse de ningún ratio proveniente del USALI, que se base en resultados unitarios, salvo que sea exclusivo del departamento de habitaciones.

Sobre los departamentos funcionales, no operativos, auxiliares o de estructura

Otro problema esta relacionado con la estimación del margen de contribución y la necesidad de cubrir los costes de estructura o de los dptos. funcionales. Ello está condicionado a la forma de agrupar e imputar los costes de los dpto. funcionales y que provoca errores derivados de los criterios de reparto, veámoslo con un ejemplo: Partimos de la siguiente situación, un hotel con los siguientes datos y cálculos. Tal y como podemos observar, según el USALI con 1.200 clientes, ingresando en el hotel 85€, serían suficientes para no incurrir en pérdidas .

| Caso 1 | | | | |
|--|-----------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Dptos Operativos | Habitación | A&B | Extras | Total Hotel |
| Ventas Totales | 74.000 € | 20.000 € | 8.000 € | 102.000 € |
| Coste de Ventas | - 10.000 € | - 6.000 € | - 3.000 € | - 19.000 € |
| Costes de Personal | - 30.000 € | - 9.000 € | - 2.000 € | - 41.000 € |
| M. Contribución | 34.000 € | 5.000 € | 3.000 € | 42.000 € |
| Dptos Funcionales | | | Administración - | 20.000 € |
| | | | Marketing - | 12.000 € |
| | | | Suministros - | 10.000 € |
| | | | Subtotal Dpto. Funcionales - | 42.000 € |
| Rtdo. de Explotación o GOP (Gross Operating Profit) | | | | - € |
| Datos Unitarios | | | | |
| Cientes Alojados | 1.200 | M. Contribución Unitario | 35,00 € | |
| Venta Unitaria | 85,00 € | Dpto Funcionales Unitario - | 35,00 € | |
| Coste Vta Unitario - | 15,83 € | Rtdo Explot o GOP Unita. | - € | |
| Coste Personal Unit. - | 34,17 € | Punto Muerto | 1.200,00 € | |

| Caso 2 Cambio en el criterio de imputación de los suministros | | | | |
|---|-----------------|--|-------------------------------------|-----------------|
| Dptos Operativos | Habitación | A&B | Extras | Total Hotel |
| Ventas Totales | 74.000 € | 20.000 € | 8.000 € | 102.000 € |
| C. de Ventas | - 10.360 € | - 6.000 € | - 3.000 € | - 19.360 € |
| Costes de Personal | - 30.000 € | - 9.000 € | - 2.000 € | - 41.000 € |
| M. Contribución | 33.640 € | 5.000 € | 3.000 € | 41.640 € |
| Dptos Funcionales | | | Administración - | 20.000 € |
| | | | Marketing - | 12.000 € |
| | | | Suministros - | 9.640 € |
| | | | Subtotal Dpto. Funcionales - | 41.640 € |
| Rtdo. de Explotación o GOP (Gross Operating Profit) | | | | - € |
| Datos Unitarios | | | | |
| Cientes Alojados | 1.200 | M. Contribución Unitario | 34,70 € | |
| Venta Unitaria | 85,00 € | Dpto Funcionales Unitario - | 34,70 € | |
| Coste Vta Unitario - | 16,13 € | Rtdo Explot o GOP Unita. | - € | |
| Coste Personal Unit. - | 34,17 € | Pto Muerto con Magen Unitario Anterior (35): | 1.190 | |
| | | Pto muerto ajustado al nuevo margen: | 1.200 | |

Pero veamos el efecto en el cambio de criterios de imputación considerando el caso de la partida de suministros para negar esta afirmación anterior (aunque evidentemente existen muchos más). Si partimos de un dato estimado, cada cliente consume en luz aproximadamente 0,2€ y en agua 0,1€, por lo que nos encontramos con 0,3€ por cliente, es decir, 360€ que están mal repartidos, pues les corresponden a Coste de Ventas de Habitación y no a Departamento Funcional. Como pueden observar, el MC Unitario ha bajado 0,3€ por cliente alojado, lo que nos cambia la cifra de ocupación necesaria para obtener un resultado final igual a 0. Veamos la repercusión.

Ahora vamos a ver cómo afectaría el resultado según previsiones, si tuviéramos alojados a 2.200 clientes y, tal y como dicta el USALI, no incluimos los suministros como Coste de Venta de los Departamentos Operativos, si no que los tratamos como un Departamento Funcional:

| Caso 1 con 2.200 clientes | | | | |
|--|-----------------|---------------------------------|----------------|-----------------|
| Dptos Operativos | Habitación | A&B | Extras | Total Hotel |
| Ventas Totales | 135.670 € | 36.670 € | 14.670 € | 187.010 € |
| Coste de Ventas | - 18.330 € | - 11.000 € | - 5.500 € | - 34.830 € |
| Costes de Personal | - 55.000 € | - 16.500 € | - 3.670 € | - 75.170 € |
| M. Contribución | 62.340 € | 9.170 € | 5.500 € | 77.010 € |
| Dptos Funcionales | | Administración - | | 20.000 € |
| | | Marketing - | | 12.000 € |
| | | Suministros - | | 18.333 € |
| | | Subtotal Dpto. Funcionales - | | 50.333 € |
| Rtdo. de Explotación o GOP (Gross Operating Profit) | | | | 26.677 € |
| Datos Unitarios | | | | |
| Clientes Alojados | 2.200 | M. Contribución Unitario | 35,00 € | |
| Venta Unitaria | 85,00 € | Dpto Funcionales Unitaric - | 22,88 € | |
| Coste Vta Unitario - | 15,83 € | Rtdo Explot o GOP Unita. | 12,13 € | |
| Coste Personal Unit. - | 34,17 € | Punto Muerto | 1.437,90 € | |

Si tenemos en cuenta que esto sucede en muchas más partidas, entonces deberíamos preocuparnos, pues imagina un hotel de gran tamaño, que compite agresivamente en precios, ya que aunque tenga un MC mínimo, por volumen consigue un resultado óptimo, y se fía del ratio en cuestión...

Ahora piense que si, por ajustar el precio y ser muy competitivo, vende realmente por debajo del MC, pensando que lo hace por encima, pongamos a una cifra de -0,10€ por cliente, con 20.000 clientes en el período, deberá sumar 2.000€ de pérdidas por explotación, al coste de los Departamentos Funcionales y los Costes Indirectos (más vale cerrar!!!).

Incluyendo los suministros dentro de los Costes de Ventas Variables por Departamento:

| Caso 2 Cambio en el criterio de imputación suministros clientes 2,200 | | | | |
|---|-----------------|--------------------------------------|----------------|-----------------|
| Dptos Operativos | Habitación | A&B | Extras | Total Hotel |
| Ventas Totales | 135.670 € | 36.670 € | 14.670 € | 187.010 € |
| C. de Ventas | - 18.990 € | - 11.000 € | - 5.500 € | - 35.490 € |
| Costes de Personal | - 55.000 € | - 16.500 € | - 3.670 € | - 75.170 € |
| M. Contribución | 61.680 € | 9.170 € | 5.500 € | 76.350 € |
| Dptos Funcionales | | Administración - | | 20.000 € |
| | | Marketing - | | 12.000 € |
| | | Suministros - | | 9.640 € |
| | | Subtotal Dpto. Funcionales - | | 41.640 € |
| Rtdo. de Explotación o GOP (Gross Operating Profit) | | | | 34.710 € |
| Datos Unitarios | | | | |
| Clientes Alojados | 2.200 | M. Contribución Unitario | 34,70 € | |
| Venta Unitaria | 85,00 € | Dpto Funcionales Unitaric - | 18,93 € | |
| Coste Vta Unitario - | 16,13 € | Rtdo Explot o GOP Unita. | 15,78 € | |
| Coste Personal Unit. - | 34,17 € | Pto Muerto con Magen | 1.190 | |
| | | Unitario Anterior (35): | | |
| | | Pto muerto ajustado al nuevo margen: | | 1.200 |

Necesidad de creación de informes complementarios

Debido a las limitaciones señaladas el USALI no nos sirve para valorar la gestión del negocio, ya que la información que nos ofrece es insuficiente para poder extraer conclusiones correctas relacionada con la gestión de las diferentes actividades y líneas de negocio. Por tanto, el USALI y su estructura es un buen punto de partida pero que necesita de informes adicionales con el fin de hacer una lectura medianamente correcta de la Gestión del Negocio.

Veamos un conjunto de ejemplos relacionados

Ventas por clientes alojados en el hotel:

Si tomo como variable unitaria los clientes alojados en el hotel, independientemente del Tipo de Pensión que tienen contratada (ya sea TI, o PC con agua y vino, o cualquier otra modalidad que limite las ventas de extras), puede pasar lo siguiente:

A simple vista, o a vista del USALI, en el Periodo 2 hemos tenido más clientes, pero las Ventas de Bebida en el Comedor de Pensiones se han mantenido, y eso es malo (¡¡¡Cómo se entiende que, con más clientes, vendamos los mismo!!!)

A simple vista, o a vista del USALI, en el Periodo 2 hemos tenido más clientes, pero las Ventas de Bebida en el Comedor de Pensiones se han mantenido, y eso es malo (¡¡¡Cómo se entiende que, con más clientes, vendamos los mismo!!!)

| <u>Comedor - Pensiones</u> | <u>Periodo 1</u> | <u>Periodo 2</u> |
|-------------------------------|------------------|------------------|
| Venta de Bebidas | 3.000 um | 3000 |
| Cientes TI | 200 | 200 |
| Cientes PC+agua y vino | 100 | 400 |
| Cientes MP | 600 | 420 |
| Cientes Totales | 900 | 1.020 |
| Cientes Potenciales | 600 | 420 |
| Vtas / Clientes (Según USALI) | 3,33 | 2,94 |
| Vtas / Clientes (Potencial) | 5,00 | 7,14 |

Complejidad en su aplicación técnica, dependencia de los diversos sistemas de información de la empresa

Para generar los informes requeridos e indicadores del USALI, es necesario contar con los sistemas de información empresariales con especial atención a los contables.

Esto supone un tratamiento de depuración de datos y conexión a diferentes fuentes de información como los módulos que compone el ERP (terminales punto de venta, compras, rrhh, crm, etc.) almacena todos los datos que se van generando a medida que se trabaja con él (p.ej. el bar almacenará número de artículos vendidos, invitaciones, numeración de tickets, artículos de comida, artículos de bebida, ventas en efectivo, etc.).

4.3 Análisis del USALI desde la perspectiva del análisis y gestión de costes para la toma de decisiones

El modelo USALI con sus informes de explotación tanto los globales como los departamentales desde un punto de vista de análisis costes y toma de decisiones presenta una información escasa y en algunos casos errónea.

Exponemos a continuación las principales dificultades que presenta USALI como modelo exclusivo de control de gestión en el sector hotelero:

1. Hoteles muy semejantes desde el punto de vista económico pueden estar utilizando el USALI y cada uno de ellos nos ofrecerá una información muy distinta debido a que este modelo deja un margen amplio a la hora de imputar ciertos costes e ingresos a los distintos dptos. Un ejemplo sería la difícil distinción entre los ingresos que provienen del dpto. de alimentos y bebidas de los que provienen del dpto. de habitaciones cuando estos ingresos se obtienen de paquetes turísticos, como pensión completa o media pensión.
2. El ratio principal RevPAR, empleado para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento hotelero, no es uniforme a la hora de elaborar su cálculo, debido a que no hay un comportamiento homogéneo a la hora de la segregación de los ingresos entre los dptos. de habitaciones y alimentos y bebidas cuando se venden por paquetes turísticos.
3. No permite medir el rendimiento de una manera fiable de un servicio concreto que forma parte de un dpto, por ejemplo, el servicio de bar del hotel, ya que se agrupa en el dpto. alimentos y bebidas, junto con otros servicios relacionados como puede ser otros bares ubicados en diferentes zonas del hotel, etc.
4. El USALI no le da la suficiente importancia al coste unitario de ciertos servicios que ofrece la explotación hotelera. Esto hace que se produzca un error en el cálculo de rendimientos: un ejemplo sería el caso del dpto de habitaciones, en el que para calcular el rendimiento unitario de clientes en habitaciones se utiliza el número de clientes alojados lo cual es lo lógico, sin embargo por ejemplo, para el cálculo del rendimiento unitario de ventas de bebidas en el comedor se debería utilizar el número de clientes del comedor, y no como se utiliza en el USALI el nº de clientes alojados (independientemente de la pensión).
5. Teniendo en cuenta que la clasificación que hace el USALI de costes fijos y variables es más una clasificación de costes controlables o no controlables por el responsable (lo que hace que sea una clasificación subjetiva), con el modelo USALI el cálculo del punto de equilibrio no es correcto numéricamente

El modelo USALI se creó con el fin de unificar los informes de explotación del sector y lograr la comparabilidad entre hoteles facilitando además el obtener indicadores básicos que permitan evaluar la gestión de sus responsables todo ello respetando el marco contable y fiscal particular.

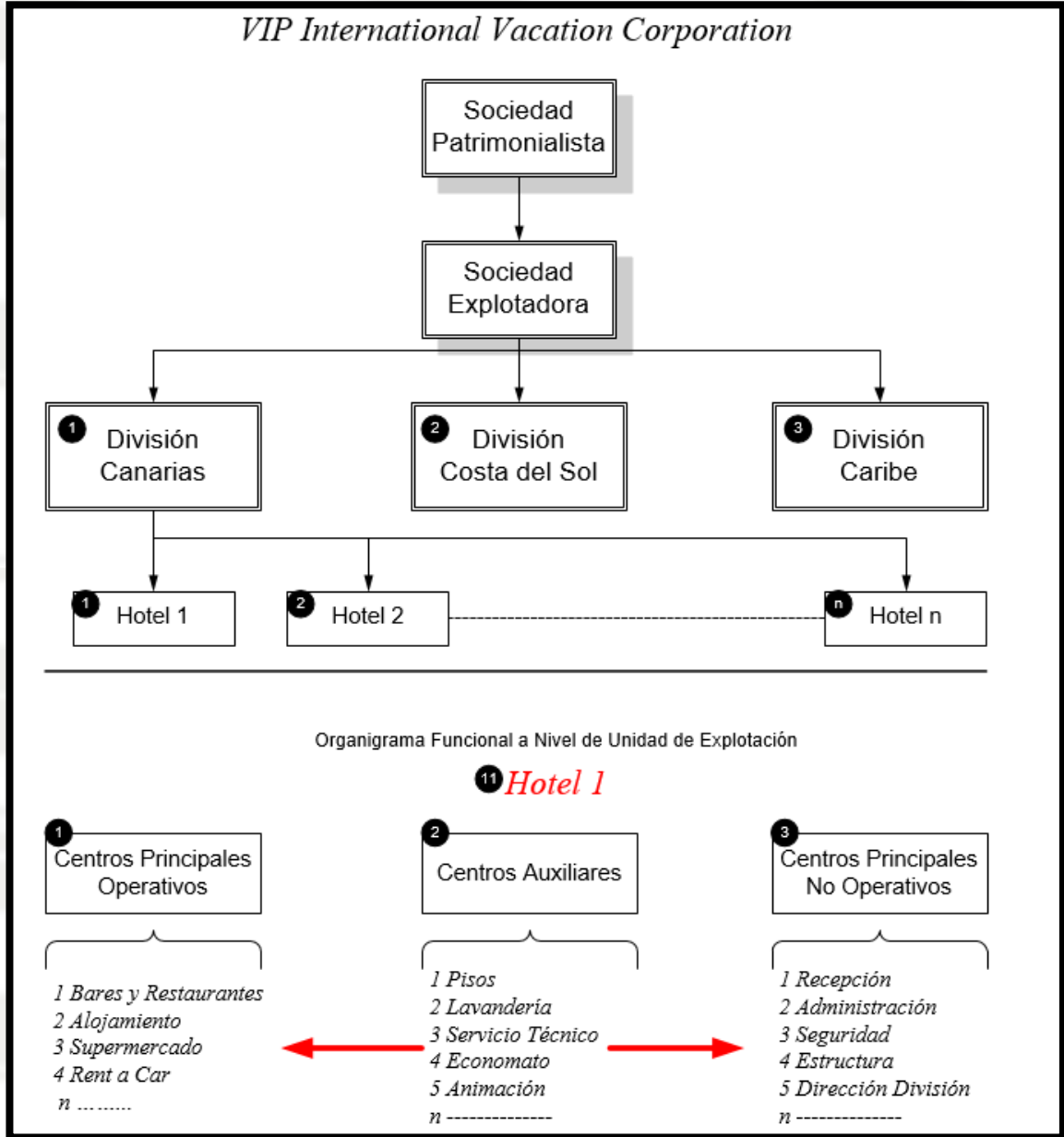
Los requisitos de comparabilidad, así como los de conciliación contable y fiscal condicionan el desarrollo del modelo USALI desde una perspectiva de la contabilidad de gestión presentado en muchos casos una información escasa y en algunos casos errónea.

A pesar de los condicionantes señalados el modelo USALI sí proporciona una información relevante en cuánto contribuye cada uno de los distintos departamentos al beneficio total del hotel, pero no cada una de las líneas de negocio que forman parte de ese departamento.

Por tanto, el USALI y su estructura es un buen punto de partida pero que necesita de informes adicionales complementarios, como ya hemos señalado, que permita un correcto control y gestión de las diferentes actividades y líneas de negocio y con especial apoyo a la toma de decisiones.

Presentamos a continuación una propuesta de planificación contable orientada a la conexión con las fuentes contables de la empresa y su adaptación a los informes de explotación del USALI.

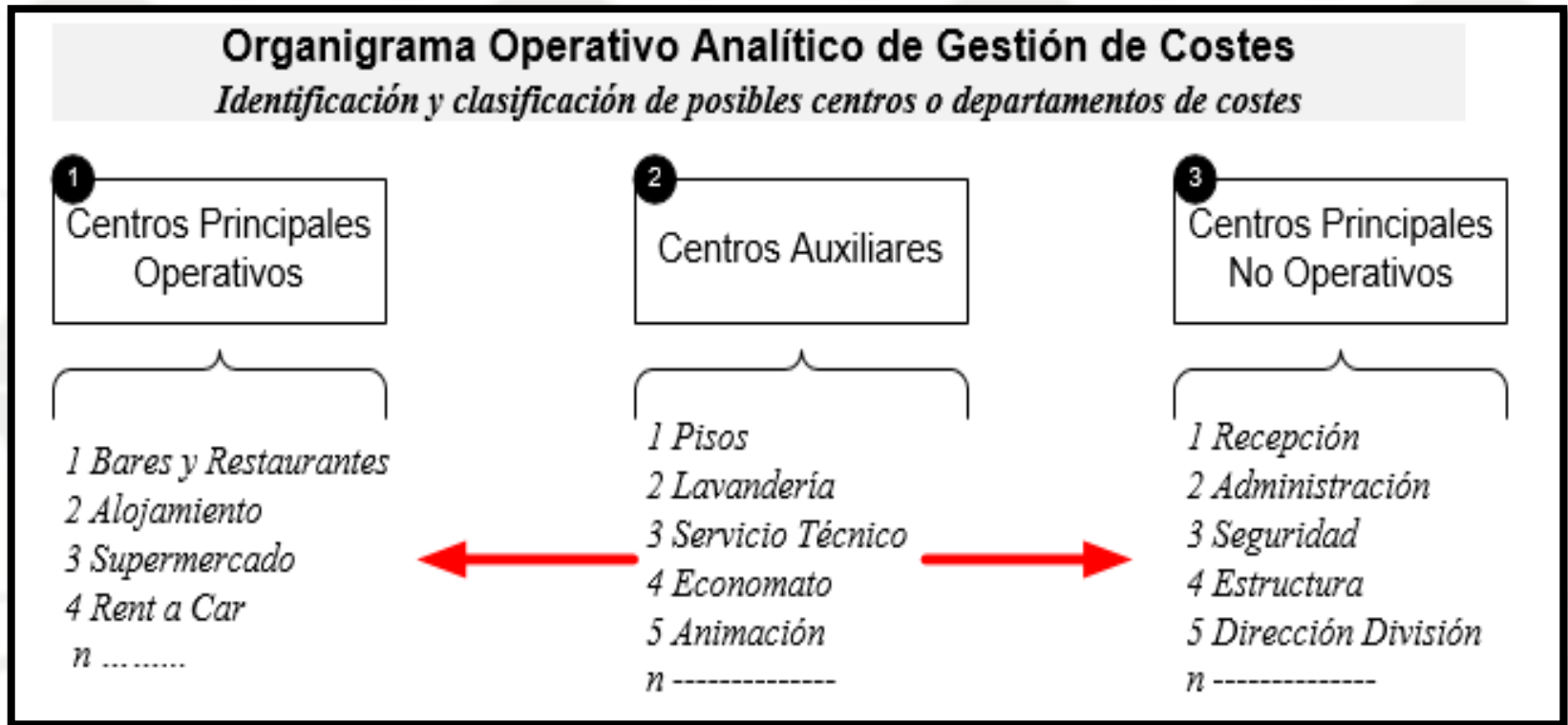
Previamente a este proceso es necesario analizar la estructura organizativa de la empresa o grupo empresarial que evidentemente debe tenerse en consideración, presentamos a continuación un ejemplo tipo de estructura de grupo empresarial hotelero.



Igualmente presentamos un modelo de Estructura Funcional y Operativa tipo de los establecimientos hoteleros, independientemente del modelo USALI



También presentamos un Organigrama Operativo Analítico de Gestión de Costes que nos ayuda a la identificación y clasificación de posibles centros o departamentos de costes



Del análisis de estas estructuras organizativas, se puede llevar la planificación contable en los siguientes términos:

| Criterio | Cuentas de Mayor - Maestras | | | | | | Ctas Detalle - Auxiliares | | Descripción | | |
|------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|-----------------------------|---|---------------------------|---|--------------------------|---------|----|
| | Nivel 1 | | | | Nivel 2 | | Nivel 3 | | | Nivel 4 | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 9 | 10 |
| PGC de Contabilidad | 7000 | | | | Vtas o Prestacion Servicios | | | | | | |
| División y Unidades de Explotación | 700011 | | | | 11 | | Canarias - Hotel 1 | | | | |
| | 7000-- | | | | -- | | ----- | | | | |
| | 70001n | | | | 1n | | Canarias - Hotel n | | | | |
| Centro o Departamento | | | | | 70001111 | | 11 | | CPO Bares y Restaurantes | | |
| | | | | | 70001112 | | 12 | | CPO Alojamientos | | |
| | | | | | 700011-- | | -- | | ----- | | |
| | | | | | 70001122 | | 22 | | CA Lencería | | |
| | | | | | 70001131 | | 31 | | CPN Recepción | | |
| Cuenta -Detalle | | | | | 7000111111 | | 11 | | Ingreso Bar Piscina | | |
| | | | | | 7000111111 | | 12 | | Ingreso Bar Salón | | |
| | | | | | 7000111111 | | 13 | | Ingreso Restaurante I | | |
| | | | | | 7000111111 | | 14 | | Ingreso Restaurante II | | |
| | | | | | 70001111-- | | -- | | ----- | | |

| Ctas de Mayor o Maestras | | | Ctas Detalle - Auxiliares |
|---|-----------------------|---------------------|--|
| Ctas Pgc | Hotel | Centro o Dpto. | |
| 7000/7050 | 11 | 11 Bares y Restar. | (Dpto, Piscina, Salón, Restarante;Gral, etc) |
| Vtas y/o Prestacion Servicios | | 12 Alojamiento | (Dpto, Empresas, Particulares, Tour Operador, etc..) |
| 7520/7540/7590 | | 13 Supermercado | (Dpto, etc..) |
| Por arrendamientos, comisiones y otros | | 14 Rent a Car | (Dpto, Empresas, Particulares, Tour Operador, etc..) |
| 6000/61000 | | 1n ----- | (Dpto, etc..) |
| Compras y variación de existencias | | 21 Pisos | (Dpto, etc..) |
| 62/63 | | 22 Lavandería | (Dpto, etc..) |
| Alquileres, tributos, tlf, suministros, reparaciones, etc | | 23 Servicio Técnico | (Dpto, etc..) |
| 6400/6410/6420/64 | | 24 Economato | (Dpto, etc..) |
| Sueldos, Seg.Social, Indemnizaciones, etc | | 25 Animación | (Dpto, etc..) |
| 65/68 | | 2n ----- | (Dpto, etc..) |
| Pérdidas créditos comerciales, amortizaciones, etc | | 31 Recepción | (Dpto, etc..) |
| | | 32 Administración | (Dpto, etc..) |
| | | 33 Seguridad | (Dpto, etc..) |
| | | 34 Estructura | (Dpto, etc..) |
| | 35 Dirección División | (Dpto, etc..) | |
| | 3n ----- | (Dpto, etc..) | |

6 Bibliografía

- Amat, O. y Campa, F., 2011. Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles. Barcelona: Profit Editorial.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), 2005. La contabilidad de Gestión en las Empresas Hoteleras. Contabilidad de Gestión, Documento nº30. Madrid: AECA.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) 2015. El Sistema Uniforme de Cuentas para los establecimientos hoteleros. Turismo, Documento nº3, Madrid: AECA
- Fernández Rubio; Paula (2017): Trabajo Fin de Máster. ANÁLISIS DEL MODELO USALI: IMPLICACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DEL CÁLCULO DE COSTES. Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC. Universidad de Oviedo.
http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40209/3/TFM_Fern%C3%A1ndezRubio%2CPaula.pdf [consultado 14 de marzo de 2019].
- Moreno, J. y Martín, R., 2002a. El Uniform System of Accounts for The Lodging Industry: Experiencia d implantación de una empresa hotelera española. Santiago de Compostela: X Encuentro de ASEPUC.
- Schmidgall, R., 1998. The new lodging scoreboards: the USALI. Focus: the balance sheet. The Bottomline. The Journal of HFTP, 13 (4), pp. 67-78.
- Turkel, S., 1999. Accounting guide needs revision. Nueva York: International Society of Hospitality Consultant.
- Vacas, C., 1999. Normalización contable del sector de la hostelería. Madrid: Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Vacas, C., 2000. Sistema Uniforme de Contabilidad para la industria del alojamiento: un modelo anglosajón de planificación contable, Técnica Contable, 52 (622), 727-744.
- Ciudad Gomez, Adelaida (2010): "Principales cambios en la décima edición del sistema de reporting de la industria hotelera". Revista Partida Doble, num. 221, páginas 40 a 57 mayo 2010
- USALI. Adaptación de la cuenta de explotación.
Desde <<https://www.asgestion.com/manuales/usali-adaptacion-de-la-cuenta-de-explotacion/>>
- ¿CONOCES EL USALI? 2017
Desde <<http://www.rbasesoria-madrid.com/conoces-el-usali>> **REVISADO**
- Principales cambios en la décima edición del sistema de reporting de la industria hotelera. **Adelaida Ciudad Gómez Universidad de Extremadura.**
- Analizando el USALI
https://www.hotelcostcontrol.com/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/AnalizandoelUSALI.pdf